



百习而见商学院系列

瓮春春 主编

HR

绩效管理技能 实操全案

中小企业HR
如何做好绩效管理

瓮春春 冯雪美 著

千人实践
助力升迁

- 国家版权局登记
作品内容输出
- 随书附赠音频
课程试听文件

职业技能

Performance
Management
Skills
Practical
Solution

转型指南
路径指引

深耕实操
落地有效

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 绩效管理技能实操全案: 中小企业 HR 如何做好绩效管理 / 瓮春春, 冯雪美著. —北京: 中国法制出版社, 2021.7

(百习而见商学院系列 / 瓮春春主编)

ISBN 978-7-5216-1917-1

I. ①H… II. ①瓮… ②冯… III. ①中小企业—企业绩效—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 103364 号

策划编辑: 郭会娟

责任编辑: 郭会娟

封面设计: 汪要军

HR 绩效管理技能实操全案: 中小企业 HR 如何做好绩效管理

HR JIXIAO GUANLI JINENG SHICAO QUAN'AN: ZHONG-XIAO QIYE HR RUHE ZUO HAO
JIXIAO GUANLI

著者 / 瓮春春 冯雪美

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 16.25 字数 / 173 千

版次 / 2021 年 7 月第 1 版

2021 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-1917-1

定价: 56.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66038703

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

人力资源管理的起源逻辑

人力资源管理的核心，是通过各种对人的研究和实践，充分发挥人的价值，为组织服务，创造组织需要的价值。因此人力资源的核心，从底层逻辑上讲，是研究人心、人性、需求和欲望。

整个人类社会的发展，实际上就是人心、人性、需求和欲望的发展。

商业的本质是等价交换，是由不同时期、不同场合、不同境况下，不同的人基于不同的价值观、思维模式、行为习惯而延伸出的不同需求和欲望之间的交换。

没有需求，就没有交换；没有交换，就没有商业。

比如，智能机的普及，实际上仅仅是在时代大背景下，由于物质文明的发展而使得人产生的一种新的精神需求。

因此，整个人类的发展，人力资源的核心逻辑，实际都是基于马斯洛需求延伸出的，核心逻辑就是研究人和有效运用人，为组织和个人需求、欲望服务。

人类发展的不同阶段，延伸出不同的物质和精神需求，为了更好地满足需求，产生了三类不同的解决方案。

一、纯物质的解决方案

如解决饥饿需求的食物，解决寒冷需求的衣服等。

二、纯精神的解决方案

如解决技能需求的授课，解决无聊需求的聊天等。

三、物质+精神的解决方案

如解决面子需求的婚宴（美食+荣誉），解决空虚需求的游戏（平台+机制）等。

随着需求越来越多样化，资源和分工也越来越多样化，为了更好地协同和充分运用好“人”这种资源，产生了专门研究“人”这种资源的学科——人力资源管理。

实际上，人力资源管理仅仅是管理学的一种。管理学会对人、事、资源等进行合理有效的计划、组织、协调、控制、监督、实施、改进。人力资源管理，主要是对“人”这种资源进行合理有效的计划，组织、协调、控制、监督、实施、改进。

万变不离其宗，因此，人力资源管理本质上是一门研究和有效运用人心、人性、需求、欲望为主体的管理学科。脱离了管理，甚至把人力资源管理凌驾于整个管理学之上的做法，实属本末倒置，以偏概全。

显而易见，人是管理的核心资源，却不是全部资源。学过逻辑学的人应该明白，人力资源管理隶属于管理学的关键部分，与管理学是从属关系，一部分又如何能凌驾甚至替代整体呢？这是很荒诞

的逻辑，这也是为何许多科班出身的人力资源从业者，真实人力水平还不如运营部门负责人的水平高，因为他们的眼睛只盯着“人”，而忽略了与人相关的其他资源之间的协同关系，久而久之，片面地拔高和割裂了人力资源，导致思维陷入固化的陷阱，同时又缺乏对人性的深度洞悉，喜欢停留在研究方法论和操作工具层面，丢失了人力资源管理的根本之道。

根据此逻辑可以得出，真正的管理学大师，一定是人力资源管理大师。但是传统的人力资源管理大师可能只是管理学高手，不一定是管理学大师。

人力资源水平的划分逻辑

一直以来，人力资源管理的等级段位没有一个很明确的划分。现在，笔者就基于对上百万名HR的接触观察，根据任职资格标准的基本逻辑，从以下几个维度进行评估并划分出HR的学徒6级和高手9段。

维度一：工作内容

人力资源从业者在组织内部承担的职责越多、越高，水平要求就越高。

对于负责战略的HR决策者和负责管理的HR管理者，以及负责执行的HR实施者，水平要求各不一样。

维度二：管理幅度

人都是独一无二的，组织内的人数越多，人心、人性、需求、

欲望就越多，人力资源管理的工作量和复杂度，在不同人的四类要素排列组合下，呈几何级数增长，同样的工作内容，对人力资源管理水平要求也就越来越高。

10000人的企业和500人的企业，同样都是HRM，涉及的人员数量不同，会导致问题数量不同，对HR人员的能力要求明显不同。

维度三：管理难度

除了数量，组织的目标要求越高（经营指标），人员分类越复杂，面对同样事情时，人力资源管理的难度就越大，对人力资源管理水平要求也就越高。

年营收千亿元的公司和年营收十亿元的公司，对HR人员的能力要求明显不同。而人员类别单一的公司和人员类别复杂的公司，对HR人员的能力要求明显又不同。

维度四：管理业绩

组织在不同时期，不同难度，不同幅度，不同内容下，人力资源管理承担的职责难度也不同，而在不同情况下，要把人力资源工作做出同样的业绩，对能力的要求也是不一样的。

招聘同样的岗位/数量，在资源匮乏的公司完成，和在资源充足的公司完成，对HR人员的能力要求明显不同。在初创期的公司完成，和在成熟期的公司完成，对HR人员的能力要求又不同。

维度五：体系高度

一套体系包含四个核心要素：

道：大道至简，有一套能解释领域内所有现象的底层逻辑规律。

法：有一套根据底层逻辑规律延伸出来的，适合所有现象问题

解决的指导型方法论。

术：有一系列根据指导型方法论延伸出来的，适合问题解决的操作技巧。

器：有一系列承载操作技巧的标准化的操作工具模型。

做同样的事情，在不同的认知高度、思维模式、行为习惯下呈现出的方式不同，凸显出HR人员的水平也不一样。复制他人工具执行完成的，和思考创立自己工具执行完成的HR人员的水平明显不同。而创立操作工具的和创立方法论的，HR人员的水平又明显不同。

中小企业绩效管理问题与解决

一、绩效管理概述

1. 企业经营的本质

商业的本质是等价交换，它使交换的双方在交易中获得自己想要的价值。

而企业是商业发展到一定阶段的产物，它不同于福利性机构和公益机构，其本质目的是盈利和持续盈利。

盈利基于企业生存需求，持续盈利基于企业发展需求。

因此，企业经营的本质就是盈利和持续盈利，并在此基础上实现社会责任。

企业经营的公式： $\text{收入} - \text{成本} = \text{利润}$ 。

2. 绩效管理的本质

企业的经营业绩又称经营绩效，对经营业绩的管理，就是绩效管理。

（1）绩效管理的本质之一：收入管理和成本管理

由于企业经营的核心要素是收入和成本，因此绩效管理的最终本质就是对企业的收入和成本进行管理。

（2）绩效管理的本质之二：结果管理和过程管理

经营结果的保证需要以必要的过程行为为支撑，没有有效的过程行为作为支撑，结果的达成将成为一纸空文。

因此，绩效管理不仅是简单的对经营管理目标进行管理，更重要的是对整个目标达成的过程进行有效的管理。

（3）绩效管理的本质之三：企业文化管理

企业文化分为四个层次：核心层、制度层、行为层、包装层。

核心层企业文化是企业为达成战略目标而分解、提炼出的企业核心价值观（即企业所有人员的核心行为准则）。

制度层企业文化是使企业核心价值观在实际执行中得到有效落实的制度流程体系。

行为层企业文化是企业内部所有人员对制度流程体系的执行。

包装层企业文化是企业内部针对企业核心价值观展现出的行为，通过视觉、听觉、感觉等形式进行的包装、展示、宣传。

一家企业的战略达成，就是其绩效的达成，对战略的管理，就是绩效管理。企业的核心价值观是支撑企业人员达成绩效的核心行为准则，有效的制度流程及实施是达成绩效的必要保障，因此绩效管理又可以被称为企业文化管理。

基于以上逻辑，从人力资源管理的角度看，绩效管理可以总结为三句话：选择正确的人，做正确的事，正确地做事。

3. 绩效管理的三大阶段

(1) 第一阶段：绩效考核阶段

该阶段主要是要明确绩效目标、确定考核标准和考核流程，使绩效管理的目标清晰、方向正确，并建立明确的衡量机制，确保绩效管理的公平性。

(2) 第二阶段：绩效实施阶段

该阶段主要是对绩效目标的达成以及达成过程中碰到的实际问题和困难进行绩效实施过程的跟踪、反馈、改进等工作，建立相对明确的实施改进机制，确保绩效管理的有效性。

(3) 第三阶段：绩效激励阶段

该阶段主要是将已经产生的绩效实施结果运用到人力资源管理的“选、育、用、留”各个方面，并对结果开展有针对性的正负激励、建立有效的激励机制、促进绩效目标的持续达成、确保绩效管理的持续性。

二、中小型企业绩效管理上存在的普遍问题

据不完全统计，截至2018年4月，95.8%的中国企业是中小型企业，90.4%的中国中小型企业是民营企业。中小型民营企业是国家强盛之本，但中小型民营企业主的思维还大多停留在“土皇帝”式管理的阶段，还未真正认同职业化管理的理念。

1. 就目前来看，中小型民营企业的绩效管理现状并不乐观，绝大多数中小型企业的绩效管理并未真正起到实际作用，具体表现如下。

(1) 企业经营者对绩效管理理念的认识不足，片面地将绩效考核等同于绩效管理，以考代管，把员工放置在对立面；严重打击了员工的积极性，导致绩效管理变成负激励工具。

(2) 企业经营者对绩效目标不明确，在进行战略目标分解时过于关注细节，常常陷入完美主义，导致“眉毛胡子一把抓”，重心不明、平均用力，使得绩效目标难以达成。

(3) 企业经营者对人心、人性、需求、欲望的把握不透彻，忽略了人的能动性，绩效管理过于僵化，片面地将人当成机器，推行绩效管理时，严重损害员工的感受，使得绩效推行不了了之。

(4) 人力资源管理者不理解企业主推行绩效的阶段性目标，主观地用自己的理解代替“一把手”的真实目的，导致绩效推行偏离初衷、落地不力。

(5) 企业经营管理者往往忽略公司管理的基础现状，过于追求“高大上”的绩效管理效果，妄图“一步登天”，不遵循绩效推行的逻辑和步骤，导致绩效推行无果。

(6) 企业经营管理者对绩效管理的理解不透彻，过于迷恋绩效工具，认为绩效工具是万能的，而忽略了绩效管理的本质是对经营结果负责，导致绩效推行偏离目标、无疾而终。

(7) 企业经营管理者将绩效管理和日常管理割裂开来，片面推行绩效，使得绩效无法与实际工作相结合，导致绩效管理失败。

(8) 企业经营管理者格局不足，对于已经产生的绩效结果无法按期兑现激励，导致员工对企业失去信任，使得绩效管理的有效性无法持续。

2. 究其原因无外乎以下三类。

(1) 第一类：考核机制异常

①考核目标不明确。为考核而考核，根本不与企业经营管理目标挂钩，导致考核分数高低与企业经营管理完全无关，考核没有任何实际意义。

②考核目标值不合理。不符合“猴子够香蕉原理”，目标值要么过高，所有人都无法达成，严重打击被考核者的积极性；要么设置过低，绝大部分人都能轻易达成，失去挑战性，缺乏考核价值。

③考核标准不明确。或是因为无凭无据、操作环节不公开、不透明，使得员工认为公司是暗箱操作，无法服众；或是因为领导一言堂，全凭个人喜好给出考核数据，打击了员工的积极性，甚至产生部分趋炎附势、见风使舵的小团体，不再关注真正的业绩贡献。

④考核结果不客观。或是因为考核结果由领导想当然地给出，难以服众；或是因为考核权重设置不合理，导致管理重点和实际考核重点不一致，使得考核结果与贡献的价值不匹配；或是因为计分原则不合理，导致考核分数分布要么过高，要么过低，展示出明显的“一刀切”结果，无法真正识别人员贡献的差距，打击了员工士气。

⑤考核规则不合理。规则设计者掉进了算法陷阱，过分计较分数上的细节得失，忽略了业绩价值中不可能被完全量化的隐性部分，考核又无法实现绝对公平，最终因小失大、方向偏离、考核失效。

(2) 第二类：实施机制异常

①执行方案不合理。跟踪周期间隔过长，导致绩效行为监控不

力，无法真正起到支撑效果；或是跟踪周期间隔过短，导致被考核部门被催过紧，产生逆反心理，影响工作态度；或是改进环节设置不当，导致未按照 80/20 原则对绩效异常人员进行重点跟进，改进投入产出比收益过低，效果缺失；或是缺少改进结果的督促保障措施，使得改进仅仅停留在表面，无法真正推行下去。

②数据收集不顺畅。数据收集流程不符合公司日常管理流程，导致需要额外增加许多工作量，使得数据收集不及时、不准确；或是数据收集流程设置不是由第三方而是由被考核者本人提供，被考核者又做裁判又做球员，出现数据造假、监守自盗的情况，使得数据的真实性缺失；或是由于日常管理缺失，基本的报表管理机制并未建立，大量数据缺失，为应付绩效管理而敷衍了事，导致数据的真实性和有效性缺失。

③人员执行不配合。因为前期沟通不彻底，使得人员的理解产生偏差，配合异常；或是因为本身流程设置有问題，导致额外增加了他人过多工作量，使得他人产生抗拒心理，不愿配合；或是因为员工本身较为懈怠，对绩效实施的意愿不足、内心抗拒、不愿配合；或是因为绩效实施触及部分人的根本利益，使得这部分人强烈抵制、不愿配合。

（3）第三类：激励机制异常

①人员赏罚不及时。因为管理者本身的态度或者能力缺失，导致赏罚的执行不及时；或是因为公司资源有限，导致赏罚的执行不及时；或是因为领导格局不足，不能及时遵守兑现承诺，使得赏罚的执行不及时。

②人员赏罚不合理。因为导向性错误使得赏罚错位；或是因为平均主义，导致赏罚不合理；或是因为管理者私心过重，撕毁兑现规则，导致赏罚不合理；或是因为管理者认知不足，随意践踏规则，导致赏罚不合理。

三、中小企业绩效管理问题解决方案

上述各类问题应如何破解？

1. 以终为始，科学实施绩效规划

(1) 明确绩效管理的三类核心目的

第一类：开源节流。顾名思义，这类目的直指企业经营核心，即增加收入、降低成本，这是绩效管理的最高目的。

第二类：人才选拔。这类目的是在企业实际经营过程中由于阶段管理的需要，从对事的监控转移到对人的识别选拔，目的是保障企业的长期经营发展，通过绩效管理的方式，选拔能够帮助企业长期生存和发展的合适人才。

第三类：文化建立。目的是企业更长远的发展，即从人治过渡到法治，再进化到文治，用文化凝聚人心、促进企业绩效的持续达成。

(2) 选择不同企业阶段的绩效管理重点

企业发展阶段分为四大阶段：生存期、发展期、成熟期、衰退期。不同企业发展阶段的绩效管理重点分别如下。

生存期的绩效管理重点是解决企业的订单问题、最基本的任务完成问题，此阶段的核心目标是使企业能够“吃饱穿暖”。

发展期的绩效管理重点是解决企业的发展问题，完成市场占领和人才供给，此阶段的核心目标是使企业能够快速扩张。

成熟期的绩效管理重点是解决企业的持续发展问题，完成市场稳固和人才升级，此阶段的核心目标是使企业能够长盛不衰。

衰退期的绩效管理重点是解决企业的二次激活问题，完成转型升级、凤凰涅槃，此阶段的核心目标是使企业能够“枯木逢春”。

（3）绩效管理的三大配套机制

①考核机制确定的操作依据

根据企业的发展阶段确定公司战略目标，依据战略目标明确实际考核导向。结合企业实际现状，盘点目标与现状之间的差距，确定符合SMART原则的各阶段考核目标，并依据公司的资金、人员、资源、管理基础、管理流程情况，设置相应合理的考核规则。最终确保考核目标的科学性、考核权重的合理性、计分原则的实用性，从而真正实现考核机制的相对公平。

②实施机制确定的操作依据

盘点企业管理基础实际、盘点企业发展现状、盘点企业人员现状，并结合上述信息确定合理的绩效实施改进执行方案，确保绩效结果和日常管理的有机结合，并不断督促管理者对绩效过程不断跟踪、反馈和改进，最终帮助团队达成绩效目标，从而真正使绩效管理有效。

③激励机制确定的操作依据

盘点企业实际物质资源、盘点企业核心文化要求、盘点企业人员现状，尤其要从人心、人性、需求、欲望角度出发，根据马斯洛

需求原理建立起与之相匹配的物质激励、荣誉激励和精神激励体系，将绩效结果以正负激励的方式，及时有效地运用到企业管理中，兑现绩效激励，对全员产生持续激励、形成绩效文化、达成长期绩效目标，从而真正实现绩效管理的持续性。

(4) 绩效管理规划的六大步骤

① 明确激励目的

企业当下需要达到什么直接目的，就以什么目的作为绩效激励的阶段性方向。

② 盘点权限资源

绩效推行者需要先根据组织和个人的权限资源进行详细盘点梳理，才能确定具体的绩效推动方式。

③ 选择推动方式

根据个人及组织的实际权限资源确定推动方式是从上至下、从下至上，还是上下结合。

④ 选择试点单位

根据公司当下最紧急重要问题点以及人员的配合度综合评估，选出合适的绩效试点推行单位。

⑤ 确定切入项目

根据见效速度、效益比以及推行者的擅长点综合评估，选出合适的切入项目，单点突破。

⑥ 输出绩效规划

根据上述五点，输出与之相配套的绩效管理三大机制和具体规划。任何改革都是有风险的，推行前也需要充分评估推行风险，最佳

方式是先小范围试行，小步快跑、充分试错，将异常控制在可控范围之内。待初见成效后，再提炼、总结经验，循序渐进地全面推行。

总而言之，绩效管理达到绩效激励阶段便达到了最高阶段，之后只需要解决以下六点即可。

- 激励什么？
- 激励谁、谁激励？
- 怎么激励？
- 怎么分配？
- 兑现之后效果怎么样？
- 有了效果如何持续？

2. 因地制宜，建立有效的考核机制

(1) 不同绩效管理工具的对比

此处列举几种常见的绩效管理工具。

① 工作计划法。这种工具简单粗放，以日常工作任务完成率为管理依据。优点是推行难度低、见效快、调整快、统计方便；缺点是容易使人迷失工作重点。不适合工作繁多的企业，多用于初创型企业或者绩效管理基础薄弱的企业。

② KPI。KPI 以工作中的关键业绩指标为管理依据。优点是推行难度相对低、见效快、调整快，统计相对方便；缺点是存在管理缺失风险，容易使企业管理僵化，忽略了软性因素。不适合管理很成熟的企业，多用于处于快速发展阶段、工作重心不明确的企业或者绩效管理基础薄弱的企业。

③ MBO。这是英特尔公司的目标管理工具，它以公司目标为导